

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1.Kinerja

2.1.1. Pengertian kinerja

Semakin berkembangnya organisasi maka semakin banyak pula tenaga kerja dalam usaha menunjang kelancaran jalannya organisasi disamping memperhatikan faktor-faktor produksi lainnya. Jika kita berbicara mengenai produk jasa yang di hasilkan oleh suatu organisasi maka hal tersebut tidak terlepas dari masalah kinerja.

Pengertian kinerja menurut Amstron dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (1998 : 15).

Pengertian kinerja menurut Indra Bastian menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

Kinerja organisasi menurut Chaizi Nasucha mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhan secara efektif

Kemudian menurut Hasibuan (2001: 34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dan menurut Kartono (2000: 32) pengertian dari kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan prestasi yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Kinerja adalah tingkat terhadap para karyawan dalam mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kerja adalah proses yang mengukur kinerja personalia / penilaian kinerja pada umumnya menyangkut baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga review kinerja, evaluasi kinerja atau ranting personalia.

2.1.2. Faktor faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan di dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini membahas kita fokuskan pada lingkungan non fisik, yaitu kondisi yang sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Handoko (2002: 98), faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

a. Keterampilan atau Pengalaman

Orang yang memiliki pendidikan yang rendah, jelas memiliki keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap memiliki produktivitas yang rendah. Oleh karena itu, maka harus ada keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karir, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau di tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

b. Faktor Pendidikan

Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang memiliki pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya membutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja, menyebabkan penurunan produktivitas kerja.

c. Umur

Umur seseorang tenaga kerja agaknya bisa dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, hal-hal ini tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut juga meningkat.

d. Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan memimpin untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua karyawan sangat mempengaruhi tingkat produktivitas. Di samping itu bisa juga ada penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini juga menyebabkan tugas atau kerja dari karyawan tersebut dikurangi.

e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja juga meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen semangat dan kegairahan kerja merupakan problematik yang harus mendapat perhatian yang serius.

f. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat dicapai dengan predikat yang bagus.

2.1.3. Dimensi Kinerja

Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan pada deskripsi perilaku spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu diperhatikan. Menurut Gomes (2000: 74) dimensi yang perlu diperhatikan itu adalah :

1. Quantity of work, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. Quality of work, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Job knowledge, Yaitu luasnya pengetahuan menangani pekerjaan dan pengetahuannya.
4. Creativenessian, keaslian ide yang dimunculkan dan tinadakan- tindakan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahn yang timbul.
5. Cooperation, yakni kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. Dependability, yaitu kesadaran yang Dapat dipercaya dalam hal ini lihat dan penyelesaian pekerjaan
7. Initiative, yaitu semangat untuk melakukan tugas-tugas baru dan dalam tanggung jawab tanggung jawab
8. Personal qualities, yaitu keterikatan kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Mangkunegara (2009: 9) menyatakan "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Menurut Mangkunegara (2009: 67) kinerja karyawan dapat menilai dari:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerampilan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak melihat volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat dihindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Waktu

Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistis dan pertimbangan secara bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batas waktu.

2.1.4. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah :

- Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat.
- Peningkatan prestasi karyawan secara keseluruhan juga mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan dengan kenaikan produktivitas.

- Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi dan potensi laten karyawan.
- Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja dengan tingkat gaji, atau sebagai bagian dari kebijakan dan sistem yang baik.
- Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada.

Sedangkan menurut Efendi (2002: 194), manfaat dari pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan prestasi kerja, dimana pimpinan dan karyawan juga menghasilkan umpan balik dan kesempatan mereka untuk memperbaiki pekerjaannya.
2. Kesempatan kerja yang adil karena akan diperoleh kesempatan untuk penempatan posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya

2.1.5. Hambatan Hambatan Dalam Penerapan Manajemen Kinerja

Dalam menerapkan suatu model manajemen kinerja yang professional maka sering ditemui berbagai hambatan. Adapun bentuk-bentuk hambatan tersebut adalah,

- a. Masih kurangnya pemahaman pihak manajemen perusahaan dalam mengenal secara lebih komprehensif tentang manajemen kinerja. Di mana selama ini para manajer perusahaan dalam memahami manajemen kinerja masih sebatas pemahaman konsep dan belum mengerti bagaimana

menerapkannya di lapangan. Adapun para para manajer yang telah memahami dan mampu menerapkan tentang manajemen kinerja secara baik dan benar baru sedikit, yaitu terutama mereka yang telah memiliki tingkat pendidikan yang tinggi dan juga telah berpengalaman dalam bidangnya secara lama ditambah dengan seringnya pelatihan dalam konteks manajemen kinerja.

- b. Sarana dan prasaran yang ada di organisasi tersebut baik organisasi yang bersifat profit oriented dan non profit oriented belum mendukung kearah penegakan konsep manajemen kinerja yang baik. Seperti perangkat komputer dengan koneksi jaringan belum selalu online dengan cepat yaitu terutama dalam mengakses sumber data dan berbagai informasi lainnya sehingga kualitas kinerja juga terjadi penurunan, kondisi bangunan masih jauh atau belum memenuhi standar kualitas yang digariskan dalam ketentuan dan prosedur baku sehingga ini mempengaruhi tingkat kenyamanan dan keamanan di tempat kerja
- c. Penelitian, pelatihan, jurnal, dan buku teks yang mendukung pemahaman serta percepatan berbagai pihak dan menafsirkan tentang manajemen kinerja belum tersedia dengan lengkap, bahkan dianggap masih kurang.
- d. Keberadaan berbagai buku referensi baik yang ditulis oleh penulis asing maupun domestik masih lebih bersifat umum dan belumut kasuistik atau khusus. Kondisi ini menyebabkan para manajer dalam menerapkan konsep manajemen kinerja masih harus bekerja ekstra untuk

menerjemahkannya atau menyesuaikannya dengan kondisi tepat di mana ini bekerja. Belum lagi masih sering ditemuinya pertentangan hambatan antara teori dan praktek di lapangan. Seperti perusahaan harus secepatnya mengambil keuntungan atau tagihan jatuh tempo pembayaran cicilan kredit, dan berbagai kondisi lainnya sehingga ada pihak manajemen perusahaan untuk lebih berfokus pada penyelesaian masalah dan mengesampingkan hal lainnya

- e. Dukungan pihak terkait seperti pemerintah dan lembaga terkait lainnya yang belum begitu maksimal dalam fungsinya sebagai kontrol sosial. Ini kadang kala bisa dimaklumi karena mereka juga masih memiliki kekurangan perangkat dalam usaha mewujudkan suatu tatanan organisasi dengan dasar manajemen kinerja yang profesional.

2.2. Motivasi

2.2.1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa Latin, *movere* yang berarti “dorongan” atau “daya penggerak”. Motivasi mempersoalkan cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif dalam mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Mangkunegara (2005: 93) mengemukakan bahwa suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi dan berorientasi pada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Menurut Hasibuan (2003: 143) motivasi kerja adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Menurut Handoko (1995: 252) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu tersebut untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Menurut Sunyoto Danang (2012: 191) motivasi adalah suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Menurut Harbani (2010: 140) motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu perangsang dan daya penggerak kemauan yang menciptakan kegairahan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jadi, bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh besar dalam operasi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan selalu mengharapkan karyawan-karyawannya memiliki motivasi kerja yang tinggi.

2.2.2. Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan motivasi menurut Malayu s.P Hasibuan (2003)

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.

4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.2.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Faustino (2003: 180-181) mengemukakan sebagai berikut:

Motivasi untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi ini melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan, tujuan, sikap, dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut di misal nya pakaian, makan, rumah, serta fasilitas-fasilitas dasar lain yang berguna untuk kelangsungan hidup karyawan. Selanjutnya, kebutuhan rasa aman, misalnya lingkungan kerja yang aman dari segala gangguan berbentuk ancaman, keamanan jabatan, status kerja yang pasti, aman atas sarana maupun prasarana yang dipergunakan.

Kebutuhan lain adalah kebutuhan untuk mencintai, serta menyayangi, misalnya berinteraksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial,

dan kesempatan yang diberikan guna menjalin hubungan yang akrab dengan pihak lain. Selain tersebut di atas, juga kebutuhan untuk dihargai seperti pemberian penghargaan dan mengakui hasil karya individual. Terakhir, berupa kebutuhan aktualisasi diri misalnya kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu, kebebasan untuk mengembangkan bakat yang dimiliki. Dikarenakan bahwa setiap organisasi untuk melihat serta memahami harapan, kemampuan, serta keterampilan yang dimiliki setiap karyawannya.

Terkait dengan tujuan dalam pemberian motivasi tersebut, misalnya dalam rangka mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan organisasi, menumbuhkan loyalitas pegawai pada organisasi dan sebagainya. Selanjutnya terkait dengan sikap dan kemampuan tersebut, dapat dikemukakan bahwa berdasarkan teori kompetensi yang diberikan oleh para pakar tersebut di atas, bahwa kemampuan merupakan perincian komponen yang menyusun teori kompetensi.

Sedangkan terkait dengan pengertian kemampuan tersebut, Schuller (1981: 43) menyatakan sebagai berikut:

Dua aspek dari kemampuan karyawan yang meliputi bakat atau kecerdasan sebagai komponen kemampuan, adalah merupakan potensi individual dalam menguasai keadaan atau mengeluarkan ide-ide. Sedangkan keterampilan atau keahlian merupakan tingkat penguasaan senyatanya tentang situasi atau ide yang ada saat sekarang.

2.2.4. Prinsip-Prinsip dalam Memotivasi Kerja

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2005: 100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut dalam penentuan tujuan yang dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha keliling tugas. Dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerja.

3. Prinsip Pengakuan Andil Bawahan

Pemimpin tergabung dalam bawahan (karyawan) anggota dan usaha dalam tujuan. Dengan pengakuan itu, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerja.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang ada, membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan dan akan memotivasi karyawan tersebut dalam bekerja sesuai dengan harapan pemimpin.

2.2.5. Proses Motivasi Kerja

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003: 151), proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Tujuan

Dalam proses motivasi, perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Setelah itu, baru karyawan dimotivasi ke arah tujuan.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan dihasilkan (contoh insentif) dan syarat yang harus dipenuhi agar insentif tersebut dapat diperoleh.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi diperlukan untuk menyarukan tujuan organisasi dan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi kebutuhan yang kompleks, yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhandan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan untuk itu, penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang juga mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Misalnya, memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

6. Tim Kerja

Manajer harus membentuk tim kerja yang terkoordinasi dengan baik, agar bisa mencapai tujuan perusahaan. Keberadaan tim kerja ini sangat penting, karena dalam suatu perusahaan biasanya ada banyak bagian.

2.3. Komunikasi

2.3.1. Pengertian komunikasi

Komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain. Kesalahan dalam berkomunikasi juga memberikan hasil yang kurang baik dan dapat berakibat fatal dan tidak bisa mencapai target.

Bonnie D. Phillips (1983) mengatakan bahwa, komunikasi secara luas merupakan tindakan atau contoh transmisi.

Himstreed dan Baty (1984) mengatakan, komunikasi adalah proses yang tetap tidak lengkap sampai pesan yang dicapai mencapai tujuannya yang tidak tergantikan atau tidak berubah.

Kemudian, Koontz, et. Al. (1990) mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informasi tersebut.

Stoner dkk. (1996) merumuskan komunikasi proses yang digunakan oleh manusia untuk mencari kesamaan arti melalui transmisi pesan simbolik.

Phil. Astrid Susanto (1997) menyebutkan bahwa komunikasi adalah proses pengoperasian lambang-lambang yang mengandung arti.

Jadi komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses penyampaian informasi dari pengirim ke penerima pesan dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan tersebut. Berdasarkan pengertian di atas, kegiatan komunikasi melibatkan dua pihak antara lain pengirim pesan dan penerima pesan. Agar komunikasi efektif kedua belah pihak harus memiliki keterampilan.

2.3.2. Fungsi Komunikasi

Fungsi Komunikasi dalam organisasi merupakan sarana untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi. Ada empat fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain sebagai pengawasan, memotivasi, pengungkapan emosi, dan informasi.

1. Fungsi Pengawasan, setiap organisasi memiliki struktur dan garis komando. Berdasarkan garis komando tersebut, bila karyawan mengkomunikasikan keluhannya kepada atasannya berhubungan dengan pekerjaannya, sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kebijakan perusahaan, maka komunikasi itu sudah menjalankan fungsi pengawasan. Di samping itu, komunikasi informal juga bisa mengendalikan perilaku. Misalnya, apabila kelompok-kelompok kerja melecehkan anggota yang

memproduksi barang terlalu bagian lain terlihat buruk, maka mereka secara informal sudah berkomunikasi dan mengendalikan perilaku anggota.

2. Sebagai Motivasi, dengan memberi penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan, bagaimana prestasi kerja karyawan dan bagaimana cara agar bisa meningkatkan prestasi kerja. Menyusun sasaran yang lebih spesifik dan mendorong karyawan agar mau melaksanakan tugasnya dengan baik akan mendorong untuk lebih giat bekerja, motivasi, dan menuntut komunikasi yang efektif
3. Pengungkapan Emosi, individu dan kelompok dalam organisasi merupakan sumber daya pertama yang saling berinteraksi secara sosial. Komunikasi yang terjadi dalam organisasi tersebut merupakan mekanisme yang mendasar pada masing-masing dalam organisasi ini yang menunjukkan rasa kecewa dan kepuasannya. Dengan demikian, komunikasi merupakan sarana dalam melepaskan rasa sebagai rasa pemenuhan kebutuhan sosial.
4. Informasi, fungsi ini berhubungan dengan pengambilan keputusan. Melalui kegiatan komunikasi dapat memberikan informasi kepada individu atau kelompok dalam pengambilan keputusan.

Dari keempat fungsi ini tidak bisa dilihat satu fungsi lebih penting dari fungsi lainnya. Semua fungsi ini memiliki kepentingan secara tersendiri. Misalnya, agar individu atau kelompok dapat berkinerja dengan baik perlu dipertahankan beberapa macam pengawasan terhadap anggotanya, merangsang anggota untuk dapat berkinerja dengan baik dan menyediakan

fasilitas dalam pengambilan keputusan, sehingga bisa membuat pilihan-pilihan dalam keputusan. Bisa dikatakan masing-masing fungsi memiliki keterkaitan antara satu fungsi dengan fungsi lainnya.

2.3.3. Arah Komunikasi Organisasi

1. Downward Communication (komunikasi kebawah)

Terutama mengkomunikasikan pesan dari yang memiliki kekuasaan kepada yang lebih sedikit kekuasaannya, merupakan model umum komunikasi dalam sebuah organisasi. Komunikasi ini melibatkan instruksi, anggaran yang disetujui atau tidak, pernyataan kebijakan, variasi dalam standar prosedur operasi dan mencatat perubahan-perubahan lainnya, pengumuman umum, pertemuan, ekspresi tujuan, sasaran, dan pernyataan misi. Pesan-pesan ini mungkin dapat dikirimkan lewat memo, email, catatan, dan saluran individu ke grup atau dari individu ke individu; atau mereka mungkin saja dapat disampaikan tidak langsung melalui orang lain dalam hirarki. Selama proses pengiriman, pesan asli dapat diedit, ditambah, dikurangi, dijelaskan, atau bahkan diubah.

Komunikasi kebawah membawa informasi yang berhubungan dengan tugas pada seseorang yang melakukan tugas tersebut. Ia juga membawa informasi tentang kebijakan dan prosedur, serta bisa jadi digunakan untuk feedback yang bersifat motivasional pada karyawan. Komunikasi kebawah terjadi jika manajer atau penyelia mengirimkan pesan kepada satu orang bawahan atau lebih.

Komunikasi kebawah seringkali berbentuk pemberian instruksi atau penjelasan bagaimana seorang atasan menginginkan suatu tugas diselesaikan para atasan mengirimkan informasi mengenai peraturan, kebijakan, dan standar minimum. Para atasan juga memberikan informasi untuk menilai prestasi bawahan atau memotivasi seorang bawahan. Komunikasi ke bawah menetapkan suatu organisasi bisnis.

Apabila sebagian besar dalam organisasi dalam bisnis berasal daripuncak (vertikal ke bawah) dan biasanya berupa instruksi, gaya organisasi cenderung otokrasi. Apabila sebagian besar komunikasi ke bawah bersifat mendukung dan memiliki unsur perhatian yang besar terhadap bawahan, rangkasan sifat akan lebih bersifat mendukung. Komunikasi seperti itu akan mendorong pembentukan kolaborasi antara pimpinan dan pegawai. Lebih jauh lagi, komunikasi akan mendorong rangkaian penuh komunikasi ke atas.

2. Upward Communication (komunikasi keatas)

Merupakan suatu kondisi yang mungkin lebih penting dari downward communication. Saluran upward communication membawa data dari pelanggan mengenai produksi barang dan pelayanan, dan segala kebutuhan yang diperlukan untuk operasi organisasi dari hari ke hari. Keterangan ini dapat digunakan bila orang-orang yang berada di level atas di suatu organisasi adalah orang-orang yang memiliki keterampilan mendengar, mengumpulkan feedback dan dapat dipercaya. Bila tidak ada komitmen untuk melakukan pendekatan-pendekatan seperti ini maka akan terjadi "culture of silence" atau

budaya diam dan atau "culture of silos" yang mungkin berlaku, yang akan membawa konsekuensi dampak yang serius untuk organisasi- dengan tanpa peringatan awal untuk menanggulangi bencana, ini mungkin akan membawa krisis yang besar. Dalam beberapa situasi, tidak ada berita merupakan berita yang sangat buruk, dan berita buruk adalah tiada berita; staff pada level bawah akan segan untuk memberikan berita buruk, yang mungkin vital bagi kehidupan organisasi, bila tidak didengar, lebih parahnya dapat memancing kritik- sebuah budaya "shoot the messenger" .

Upward communication dapat pula menjadi sumber subur ide-ide baru dan penyelesaian masalah yang kreatif, terutama karena orang-orang di bagian bawah hirarki dekat dengan masalah-masalah spesifik dan dapat lebih waspada kepada solusi praktis daripada orang-orang yang berada di puncak hirarki. Komunikasi keatasmembawa informasi dari tingkat bawah ke tingkat atas organisasi. Informasi itu mungkin concern pada aktivitas lingkungan luar atau internal pada tingkat bawah organisasi.

Para pimpinan organisasi menerima feedback tentang efektifitas keputusan yang telah diambilnya. Anggota tingkat bawah mempunyai kesempatan untuk menginformasikan dan mengajukan keluhan, dan memberikan saran untuk pengembangan. Komunikasi keatas terjadi jika pesan mengalir dari bawahan ke manajer atau atasan. Para pegawai harus melaporkan kemajuan mereka dalam penyelesaian tugas-tugas; jika ada, tugas-tugas apa yang menyebabkan masalah bagi mereka; saran-saran bagi

peningkatan produk atau peningkatan prosedur; dan yang terpenting adalah perasaan mereka mengenai bagaimana segala sesuatu berjalan. Komunikasi keatas merupakan hal yang penting- para manajer memerlukan umpan balik yang akurat mengenai pesan-pesan mereka apakah telah dipahami atau bagaimana keputusan-keputusan tersebut diterima setelah masalah-masalah apa yang dikembangkan.

3. Lateral atau horizontal communication

Mengambil tempat satu level dalam organisasi, sebagai contoh: di dalam tim, diantara kepala departemen dan diantara pengkoordinasi dan peranan penghubung. Terkadang, semakin cepat dan semakin efektif sebuah pesan terkirim secara horizontal daripada upward maupun downward.

Horizontal communication yang bagus sering menghalangi persaingan, perilaku teritorial, dan spesialisasi fungsi pekerjaan yang berlebihan, yang dapat semakin mempertegas batas in group/out group, penggunaan jargon ataupun meniadakan kode-kode dan keseganan untuk membagi informasi.

Komunikasi lateral atau horizontal terjadi antar rekan kerja. Anggota tim dan departemen harus berkomunikasi untuk memperluas hubungan kerja mereka. Karena jalur otoritas tidak berseberangan, maka komunikasi lateral ini lebih cepat daripada komunikasi ke atas atau ke bawah secara hirarkis. Komunikasi horizontal terjadi antara orang-orang yang pada tingkat yang

sama atau orang-orang yang pada tingkat yang berhubungan pada divisi yang berbeda dalam suatu organisasi.

Komunikasi horisontal yang efektif dapat membantu orang-orang untuk mengkoordinasikan proyek menyelesaikan masalah, memberikan pemeriksaan informasi, memecahkan konflik-konflik dan membuka jalan bagi terciptanya hubungan-hubungan bisnis. Seringkali komunikasi horisontal terhalang karena kecemburuan, hambatan spesialisasi teknis, atau lokasi yang terpisah dan terlalu banyak arus informasi yang diterima pegawai untuk memproses data secara tepat. Sebagai contoh, orang-orang pada suatu unit mungkin merasa bahwa mereka bersaing dengan staf produksi untuk semua jenis „rembesan“ bonus, informasi, posisi baru, dan sebagainya dan mungkin berupaya membatasi jumlah informasi yang dibagikan . oleh karena itu manajer yang berwawasan luas akan menciptakan suatu lingkungan yang lebih menghargai suatu bentuk kerjasama daripada persaingan jadi. Mereka berupaya meningkatkan lingkungan komunikasi seluruh organisasi. Pengenalan dan penghargaan terhadap suatu kelompok-suatu tim- pegawai adalah satu cara untuk mendorong rasa jiwa kerja sama.

4. Komunikasi diagonal atau komunikasi silang (cross communication)

Komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain. Komunikasi ini merupakan komunikasi yang memotong jalur vertikal dan horizontal. Sebagai contoh, anggota staf junior dapat langsung pergi ke atasannya ,dan telepon, email atau mengunjungi teknikal senior di area lain

untuk mendapatkan informasi. Beberapa penelitian mengatakan bahwa dalam organisasi yang memiliki low performing, komunikasi diagonal digunakan oleh staf untuk mencari informasi dalam permintaan pantas keberadaan prosedur kerja, ketika dalam organisasi high performing, komunikasi diagonal digunakan staf untuk menyelesaikan masalah kerja yang sulit dan kompleks. Ketika komunikasi diagonal menjadi tanda fleksibilitas- sebagai contoh, dalam organisasi organik- ini jelas sekali dapat menyebabkan masalah bahkan lebih ekstrimnya lagi menyebabkan kerusuhan(chaos).

2.3.4. Proses Komunikasi

Proses komunikasi dalam penyampaian pesan ini, pengirim menyampaikan pesan ke penerima pesan melalui beberapa tahap antara lain, (1) pengirim mempunyai ide, (2) pengkodean ide, (3) penyampaian pesan melalui media komunikasi (4) penerimaan pesan, 5) penafsiran pesan, dan (6) umpan balik. Tahapan-tahapan penyampaian pesan ini merupakan proses komunikasi. Dalam proses komunikasi tersebut, yang paling diharapkan oleh penyampai pesan disini adalah adanya umpan balik atas pesan yang disampaikan kepada penerima pesan. Dengan adanya umpan balik berarti pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan dimengerti dengan baik dan menarik bagi si penerima pesan, karena inilah yang merupakan tujuan dari komunikasi.

1. Pengirim Mempunyai Ide

Langkah pertama dalam proses komunikasi ini adalah pengirim mempunyai ide. Langkah ini dilakukan sebelum terbentuk pesan yang

disampaikan ke penerima pesan. Ide yang ingin disampaikan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang kompleks pada diri pengirim, seperti suasana hati, latar belakang keadaan fisik, situasi, dan lain sebagainya. Setiap orang punya cara yang berbeda dalam menyampaikan pesan, tergantung pada bagaimana seseorang yg memaknai suatu ide. Cara seseorang dalam memaknai suatu objek berbeda-beda sehingga berbeda pula cara menyampaikannya dalam bentuk pesan kepada orang lain (penerima pesan).

2. Pengkodean Ide

Tahap berikutnya dalam proses komunikasi adalah pengkodean (encode). Hal ini berarti mengubah ide menjadi simbol agar dapat mudah dipahami oleh penerima pesan dengan jelas. Dalam tahap pengkodean ini, pengirim pesan perlu dengan cermat agar pesan yang disampaikan tidak salah oleh penerima sehingga bisa menimbulkan kesalahpahaman pemaknaan pesan (bypassing). Oleh karena itu komunikator perlu secara cermat melakukan pengkodean terhadap ide.

3. Penyampaian Pesan Melalui Media Komunikasi

Pesan dapat disampaikan melalui media komunikasi seperti media komunikasi elektronik maupun non elektronik. Penyampaian komunikasi dapat dilakukan secara tertulis maupun lisan. Penyampaian komunikasi secara lisan sangat baik digunakan bila pesan yang dikirimkan relatif pendek. Namun pesan yang relatif panjang baik digunakan secara

tertulis. Oleh karena itu, dalam memilih saluran yang terbaik perlu dipantau sifat pesan yang disampaikan.

4. Penerimaan Ide

Setelah pesan dikirim melalui media komunikasi yang tepat, maka langkah selanjutnya pesan diterima oleh penerima pesan. Penerima pesan menerima dengan atau mendengar tergantung bentuk pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Penerima pesan membaca bila pesan yang disampaikan bentuk tulisan, dan mendengar bila pesan yang disampaikan dalam bentuk lisan. Pada umumnya, pihak penerima pesan lebih suka mendengar dari pada membaca, berarti pesan yang disampaikan oleh pengirim adalah dalam bentuk lisan. Demikian sebaliknya, secara umum penyampai pesan lebih suka menyampaikan pesan secara lisan daripada tertulis, hal ini karena membutuhkan waktu yang relatif lama.

5. Menafsirkan Pesan

Setelah penerima menerima pesan, maka langkah selanjutnya adalah menafsirkan pesan. Langkah ini merupakan langkah yang sangat penting dalam proses komunikasi, karena berkaitan dengan pemahaman penerima pesan atas pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Hal yang sangat penting pada langkah ini berhubungan dengan cara dan jenis saluran yang digunakan dalam kegiatan komunikasi. Keberhasilan penyampaian pesan

dalam kegiatan komunikasi pesan yang disampaikan itu dapat dipahami dengan jelas oleh penerima pesan.

6. Umpan Balik

Tahap terakhir dalam proses komunikasi adalah umpan balik (feedback). Umpan balik merupakan tanggapan (respon) penerima pesan atas pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Adanya umpan balik dalam proses komunikasi bergantung pada hasil penafsiran pesan. Pesan yang dapat dipahami dengan baik oleh penerima pesan yang timbul adanya respon, sebaliknya pesan yang sulit dimengerti tidak bisa direspon oleh penerima pesan sehingga tidak menimbulkan umpan balik atas pesan tersebut.

2.3.5. Unsur-Unsur Komunikasi

Komunikasi terdiri dari unsur-unsur yang sangat penting, yaitu:

1. Komunikator
2. Komunikan
3. Pesan, berita, dan informasi
4. Alat komunikasi
5. Teknik komunikasi atau
6. Interaksi kedua belah pihak
7. Verbalitas atau nonverbal dalam komunikasi.

Proses komunikasi dapat dilakukan dengan beberapa jenis, yaitu :

1. Komunikasi langsung, yaitu berhadap-kehadiran hanya dilakukan secara lisan.
2. Komunikasi langsung melalui pesawat telepon.
3. Komunikasi tidak langsung dapat dilakukan melalui surat, email dan pengiriman pesan atau berita lewat orang lain.
4. Komunikasi personal, yaitu komunikasi antarindividu
5. Komunikasi antarpersonal, yang dilakukan dengan berbagai individu.
6. Komunikasi sosial, yang dilakukan dalam pergaulan di masyarakat.
7. Komunikasi verbal dan nonverbal, yang dilakukan dengan kata atau isyarat dan bahasa tubuh.

Dalam perusahaan, komunikasi berlangsung antara:

- a. Atasan kepada bawahan.
- b. Bawahan ke atasan.
- c. Antarbawahan.
- d. Bersama, dalam suatu musyawarah terbuka untuk seluruh anggota organisasi.

2.3.6. Jenis-Jenis Komunikasi

Komunikasi terdiri atas jenis-jenis berikut:

1. Menurut lawan komunikasi:
 - a. Satu lawan satu disebut komunikasi pribadi.
 - b. Satu lawan banyak disebut komunikasi umum.

- c. Banyak lawan satu disebut komunikasi umum.
 - d. Banyak lawan banyak disebut komunikasi umum.
2. Menurut jumlah yang berkomunikasi:
- a. Komunikasi perseorangan, baik antaratasan, antarbawahan, maupun antara atasan dan bawahan.
 - b. Komunikasi dalam kelompok, baik antarbagian, antardepartemen maupun antarbagian atau antardepartemen yang berbeda.
3. Menurut cara penyampaian:
- a. Komunikasi lisan.
 - b. Komunikasi tertulis.
4. Menurut maksud komunikasi:
- a. Memberikan perintah / instruksi.
 - b. Memberikan nasihat.
 - c. Memberikan saran.
 - d. Berpidato.
 - e. Mengajar, memberikan ceramah.
 - f. Berapat / rapat.
 - g. Berunding.
 - h. Mewawancarai.
5. Menurut langsung / tidak langsung:
- a. Komunikasi langsung: komunikasi tatap muka

- b. Komunikasi tidak langsung tidak tatap muka, yang dipisahkan oleh / arah tempat dan jarak waktu.

Dari uraian-uraian tentang komunikasi ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi yang efektif mensyaratkan tercipta dan terlaksananya empat langkah :

1. Adanya perhatian, maksudnya ketika atasan mengomunikasikan pesan tertentu, bawahannya benar-benar memerhatikan dan menyimak semua yang dimaksud dalam materi yang disampaikan oleh atasannya.
2. Terciptanya pengertian dengan menyimak dan memerhatikan, komunikan mengerti dan memahami isinya.
3. Adanya kesediaan menerima. Artinya setiap pesan yang dikomunikasikan perlu disesuaikan dengan tugas dan kewajibannya karena pada prinsipnya kinerja bawahan bergantung pada otoritas dan keahliannya. Dengan demikian, pesan-pesan atasan diterima dengan baik.
4. Diambilnya suatu tindakan. Jika sudah diperhatikan, disimak dan dipahami dengan baik oleh komunikan, pesan-pesan itu ditindaklanjuti dalam bentuk aksi atau kegiatan tertentu yang sesuai dengan isi pesan yang telah dikomunikasikan dengan baik

2.3.7. Hambatan-Hambatan Dalam Komunikasi

1. Bahasa, terutama jika jika atasan dan bawahan menggunakan bahasa yang sama-sama tidak dipahami, misalnya atasan berbahasa asing,

sementara bawahan berbahasa Indonesia. Jika keduanya sama-sama tidak mengerti, isi komunikasi sukar diterima.

2. Kurang memerhatikan latar belakang sosial, seperti adat istiadat, kehidupan sosial ekonomi, dan pendidikan dari komunikan. Atasan misalnya harus mengetahui adat, kehidupan sosial dan pendidikan bawahan.
3. Jarak yang terlampau jauh sehingga hanya dapat dilakukan dengan alat-alat komunikasi yang canggih.
4. Kedudukan sosial, yang berbeda penyebab keengganan komunikator untuk berkomunikasi yang dianggap kurang layak
5. Seorang pemimpin yang kurang memadai dari segi pengalaman kepemimpinannya, pendidikannya yang rendah, terlalu miskin, dan sejenisnya. Bisa juga pemimpin yang miskin berbicara tentang pertumbuhan ekonomi, strategi pemecahan masalah krisis global dan sebagainya, sementara dirinya sukar diteladani
6. Pandangan atas realitas, perbedaan sudut pandang karena berlawanan kepentingan akan timbul salah penafsiran.
7. Kedudukan / jabatan / eselon.
8. Keengganan terhadap perubahan / mutasi.
9. Kurang konsentrasi.
10. Kurang respek ke atasan sebagai komunikator.

Keberhasilan komunikasi yang dilakukan oleh atasan atau pemimpin kepada bawahan atau masyarakatnya tampak dari hal-hal berikut :

- a. Perubahan sikap, perilaku sadar akan tanggung jawab, semangat, disiplin, dan gairah kerja yang meningkat.
- b. Suasana yang serasi dan tertib administrasi dalam pelaksanaan tugas untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c. Arus komunikasi dan informasi yang lancar dan tepat waktu.
- d. Perubahan pandangan atau pendapat yang lebih inovatif.
- e. Perubahan sosial yang memengaruhi perikehidupan masyarakat.

2.3.8. Manfaat komunikasi

Manfaat komunikasi dalam organisasi sangat banyak karena tanpa komunikasi, fakta, gagasan dan pengalaman tidak saling dipertukarkan. Selain itu, komunikasi dapat menumbuhkan rasa kesatuan antarpekerja yang dapat meningkatkan saling pengertian dan memupuk semangat kepemilikan perusahaan. Juga menumbuhkembangkan sebuah keterlibatan (sense of involvement) yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, semangat dan gairah kerja, karena seolah-olah usaha itu milik sendiri.

Seorang manajer harus bisa menyalurkan gagasan serta informasi yang dimiliki kepada orang lain dalam kesatuan kerjanya. Pengetahuan, pikiran, dan perasaan dari manajer yang ditransmisikan juga turut menentukan dan mengoordinasikan pemenuhan tugas manajerial.

Seberapa jauh pentingnya komunikasi bisa dilihat dari hasil penelitian seorang ahli komunikasi yang menyatakan prosentase waktu yang digunakan dalam proses komunikasi adalah sangat besar yang berkisar 75% sampai 90% dari waktu kerja manusia. Waktu yang digunakan dalam proses perkomunikasian tersebut 5% digunakan untuk menulis, 10% untuk membaca, 35% berbicara, dan 50% untuk mendengarnya.

Dengan demikian, manfaat komunikasi dapat disebutkan sebagai berikut:

1. Memberikan pengaruh positif bagi kemajuan suatu perusahaan.
2. Menumbuhkan keakraban yang memperbesar semangat kerja dan kepercayaan diri.
3. Menambah pengetahuan dan meningkatkan kepekaan terhadap masalah.
4. Mempermudahnya pemecahan masalah yang dihadapi.
5. Menyamakan persepsi tentang sesuatu dan melaksanakan pengambilan keputusan dengan penuh pertimbangan atas dasar musyawarah dan skala prioritas.
6. Bertukar pengalaman yang juga memperbanyak ide atau gagasan untuk kemajuan organisasi atau sejenisnya.

2.4. Hubungan Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada karyawan sehingga mereka sedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa (Saydam 2000:326). Dan menurut Mathin & Jackson (2006) mengatakan,

motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.

Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi dan sebaliknya.

Menurut Kenneth Gary (1992), komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi petukaran informasi antara manusia dan mesin. Dan menurut Keith Davis dalam bukunya *Human Relation at Work* menyebutkan komunikasi merupakan proses penyampaian dan pemahaman dari seseorang ke orang lain.

Tujuan komunikasi keorganisasian antara lain untuk memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses pengendalian manajemen, mendapat pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan untuk mengambil keputusan, mempermudah perubahan-perubahan yang akan dilakukan, mempermudah pembentukan kelompok kelompok kerja serta dapat dijadikan untuk menjaga pintu keluar-masuk dengan pihak-pihak luar organisasi. Komunikasi yang baik dapat melancarkan kinerja karyawan sehingga tidak terjadi kesalah-pahaman, baik antar karyawan maupun dengan pimpinan.

Dengan adanya motivasi dan komunikasi dalam bekerja, maka diharapkan karyawan dapat meningkatkan keahliannya dan pengetahuannya guna memperlancar tugas yang diberikan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena

itu, untuk mencapai kinerja karyawan secara optimal yang merupakan salah satu tujuan perusahaan, maka salah satu cara yang perlu ditempuh oleh perusahaan adalah dengan memotivasi karyawan saat bekerja serta meningkatkan komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan atau antar karyawan.

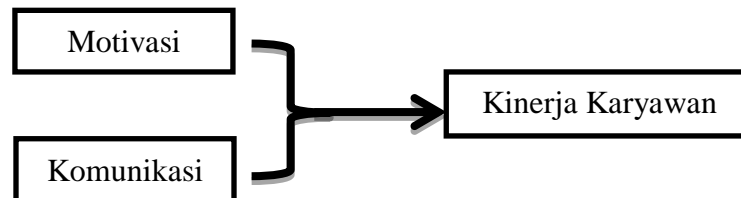
2.5. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Edi Kurniawan dan Durinta Puspasari	Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Cipta Perdana Sidoarjo	Komunikasi, Motivasi dan Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Cipta Perdana Sidoarjo, hal ini berarti bahwa variabel bebas positif dan berpengaruh terhadap signifikan variabel terikat
2	Susiati Purwaning Utami	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Perjalanan Wisata "Panen Tour"	Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi Interpersonal dan Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan positif kuat dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour" 2. Terdapat hubungan positif kuat dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour"

				<p>Tour"</p> <p>3. Terdapat hubungan positif kuat dan signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour"</p> <p>4. Terdapat hubungan positif kuat dan signifikan secara simultan antara kepemimpinan, motivasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour"</p>
3	Elham Taufandy Yarosca	Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan LPP RRI Surakarta	Pola Komunikasi, Kinerja Pegawai	<p>1. Komunikasi ke bawah berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>2. Komunikasi ke atas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>3. Komunikasi horizontal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>4. Pengaruh secara bersama-sama variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

2.6. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.7. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan telaah pustaka, maka dibuat hipotesis sebagai berikut: “Motivasi Dan Komunikasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Riau Media Televisi”